DOI <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-10.17>

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА И СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ**
REMUNERATION OF TOP MANAGEMENT AND BOARD OF DIRECTORS
IN RUSSIAN COMPANIES

Бочарова И.Ю., доктор экономических наук, профессор
Bocharova I.Y., Doctor of Economic Sciences, Professor
Орловский государственный аграрный университет, Орел, Россия
Orel State Agrarian University, Orel City, Russia

Рыманов А.Ю.*, доктор экономических наук, профессор
Rymanov A.Y., Doctor of Economic Sciences, Professor
**Новосибирский государственный университет экономики и управления,
Новосибирск, Россия**
Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia

*E-mail: rymanov@yandex.ru

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены проблемы вознаграждения менеджмента и совета директоров в российских компаниях в условиях функционирования Российского кодекса корпоративного управления, принятого в 2014 г. Основное внимание уделено рассмотрению вопросов вознаграждения топ-менеджеров и членов советов директоров в крупных компаний.

ABSTRACT

The article examines the problems of remuneration of management and the board of directors in Russian companies under the Russian Corporate Governance Code adopted in 2014. The main attention is paid to consideration of remuneration of top managers and board members in large companies.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Вознаграждение, корпоративное управление, топ-менеджмент, директор.

KEY WORDS

Remuneration, corporate governance, top-management, director.

Российское корпоративное управление постепенно внедряет международную практику ведения бизнеса. Происходит это благодаря выходу на международные рынки капитала.

Особенностью российской модели корпоративного управления явилось участие собственника в управлении компанией в качестве ее топ-менеджера. В 1990-е гг. в целях сокращения затрат на формирование адекватных стимулов, предотвращения оппортунизма наемных менеджеров, в условиях неразвитости рынка управленческого труда произошло совмещение функций собственника и контроля. Это привело к ограничению спроса на наемный менеджмент.

В 2000-е гг. активизировался переход к наемному менеджменту, которому переданы компетенции в области снабжения и сбыта, производственно-технологических, финансовых вопросов. В современной экономике опрос 822 акционерных предприятий [9] показал, что лишь в 29% обследованных компаний происходит разделение функций, поскольку директор не является акционером компании и крупные акционеры не работают менеджерами компаний.

Привлечению высококвалифицированных менеджеров, не владеющих акциями

корпорации, способствуют повышению требований к уровню менеджмента, к новому знанию, необходимость внедрения инновационных методов в области технологии, стратегического планирования, финансового менеджмента, маркетинга.

Вознаграждения менеджмента компаний. Важным инструментом эффективного корпоративного управления является система вознаграждения менеджмента корпорации, который играет ключевую роль в развитии бизнеса, росте капитализации компании.

Проблема разработки результативного механизма вознаграждений менеджеров осложняется противоречивостью внутрикорпоративных экономических интересов. Собственники в основном не осуществляют контроль над деятельностью корпораций. К тому же он затруднен вследствие ограниченности информации в виде бухгалтерских отчетов, отсутствия четких процедур оценки эффективности деятельности корпорации. Менеджеры зачастую не заинтересованы в росте капитализации корпорации вследствие отсутствия конкретных ориентиров эффективности своей работы и соответствующей мотивации при достижении заданных ориентиров.

Кодекс корпоративного управления [15] рекомендует следующие способы и механизмы практической реализации принципов корпоративного управления в сфере вознаграждения ключевых руководящих работников (таблица 1).

Таблица 1 – Система вознаграждения исполнительных органов в Кодексе корпоративного управления

Принципы корпоративного управления	Рекомендации способов и механизмов практической реализации принципов корпоративного управления
1. Уровень выплачиваемого вознаграждения должен быть достаточным для привлечения, мотивации и удержания лиц, обладающих необходимой компетенцией и квалификацией. Выплата вознаграждения должна осуществляться в соответствии с принятой политикой по вознаграждению.	1.1. Рекомендуется, чтобы уровень вознаграждения создавал достаточную мотивацию для их эффективной работы, позволяя привлекать и удерживать компетентных и квалифицированных специалистов. При этом следует избегать чрезмерного уровня вознаграждения, а также большого разрыва между уровнями вознаграждения ключевых руководящих и рядовых работников.
	1.2. Политика по вознаграждению должна разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров. Совет директоров должен обеспечить контроль за внедрением и реализацией политики по вознаграждению, а при необходимости - пересматривать ее.
	1.3. Политика по вознаграждению должна содержать прозрачные механизмы определения размера вознаграждения, а также регламентировать все виды выплат, льгот и привилегий.
	1.4. Рекомендуется определить политику возмещения расходов (компенсаций), конкретизирующую их перечень, и уровень обслуживания ключевые руководящие работники. Такая политика может быть составной частью политики по вознаграждению.
2. Система вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада.	2.1. Вознаграждение членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников должно обеспечивать разумное и обоснованное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения, зависящей от результатов работы общества и личного (индивидуального) вклада работника в конечный результат.
	2.2. Обществам, акции которых торгуются на бирже, рекомендуется внедрить опционную программу долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников (опционы или другие производные финансовые инструменты, базисным активом по которым являются акции).
	2.3. Размер золотых парашютов ¹ не должен превышать двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.

Высокопроизводительных топ-менеджеров можно привлечь к работе и удержать только за счет оплаты, отвечающей требованиям рынка труда.

¹Золотой парашют - сумма компенсации, выплачиваемая в случае досрочного прекращения полномочий членами исполнительных органов или ключевых руководящих работников по инициативе компании и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий.

В настоящее время существующая система стимулирования менеджмента корпорации включает: традиционный подход; подход, ориентированный на результат, и подход, ориентированный на стоимость бизнеса.

При падении курса акций менеджер, мотивированный по опционной программе, рискует потерять свою премию, если курс будет ниже цены покупки. Менеджер, участвующий в собственности, застрахован на сумму акций.

При исследовании системы вознаграждения менеджмента и членов совета директоров анализируют следующие элементы [5,20]:

- процесс принятия решений о вознаграждении членов совета директоров;
- детальная информация о вознаграждении членов совета директоров (уровень заработной платы);
- формы вознаграждения директоров (например, в денежной форме, в форме акций и т.д.);
- особенности вознаграждения членов совета директоров;
- процесс принятия решений о вознаграждении менеджмента (не членов совета директоров);
- особенности вознаграждения менеджмента (не членов совета директоров), в частности, уровень заработной платы и бонусов;
- форма вознаграждения менеджмента (не членов совета директоров);
- насколько вознаграждение менеджмента привязано к результатам деятельности компании.

Современные программы вознаграждений топ-менеджмента должны учитывать зависимость от результатов деятельности компании. Только в 25% российских обследуемых компаний выявлена такая зависимость [7]. Среди компаний, чьи ценные бумаги включены в котировальные списки бирж - 37%. В 24% компаний, заявивших о планах проведения IPO, существует зависимость вознаграждения менеджмента от результатов деятельности.

Закрепление основных положений, отражающих зависимость вознаграждений от результатов компании, способствует систематизации данного процесса.

В период экономической рецессии выделяют следующие изменения политики вознаграждений менеджеров, вызванные глобальным финансовым кризисом.

Вознаграждения, выплачиваемые руководителям инвестиционных компаний и крупнейших банков, продолжают расти, несмотря на финансовый кризис. На высокий уровень вознаграждений оказывает влияние совмещение должностей генерального директора и председателя совета директоров. Оно характерно для примерно 50 % крупнейших публичных компаний из списка S&P 500. Гендиректора компаний, в которых председатель совета – независимый кандидат, получают примерно на 20% меньше коллег в компаниях, в которых председатель является выдвиженцем мажоритарного акционера или исполнительным директором. В год они получают в среднем на 2,9 млн. долл. меньше, чем главы компаний из списка S&P 500, в которых должность председателя совета директоров занимает сам гендиректор [21]. Вознаграждение руководителей крупнейших российских компаний растет, несмотря на экономический кризис. Так, суммарное вознаграждение топ-менеджмента 15 российских компаний, имеющих наибольший вес в индексе ММВБ в 2015 г. составило 63,8 млрд.руб. и увеличилось по отношению к 2014 г. (58,1 млрд.руб.) на 10%, к 2013 г. (56,5 млрд.руб.) на 13%. При этом чистая прибыль компаний еще не вернулась на докризисный уровень [25].

Наблюдается обострение разрыва (дифференциации) в оплате труда рядовых рабочих и менеджеров. Например, рабочий в Великобритании получает около 24 тыс. фунтов стерлингов в год, что составляет менее 0,01 среднего заработка генерального директора [12].

Среднее вознаграждение директоров британских компаний из списка FTSE, по данным исследовательской фирмы High Pay Centre, в 2015 г. составило 5,5 млн. фунтов. Гендиректор компании из списка FTSE-100 получал в среднем в 140 раз

больше рядового менеджера [11].

В условиях экономического спада вознаграждение топ-менеджеров снижается пропорционально прибыли компании. Классически размер вознаграждения должен быть в корреляции с качеством менеджмента, которое оказывает влияние на прибыль компании. Однако существует и обратная пропорциональная зависимость между уровнем вознаграждений и качеством менеджмента. Так, ни одна из 10 компаний из списка S&P 500, возглавляемых самыми высокооплачиваемыми гендиректорами, по итогам 2015 года не вошла в число лучших по доходности. В шести отраслях, включая электроэнергетику, финансовые услуги, гендиректора имеют наибольшие заработки, а их компании – самые плохие результаты. В семи отраслях, включая фармацевтику и розничную торговлю, наиболее эффективными компаниями управляют самые низкооплачиваемые директора [23].

Данные отчетности российских кредитных организаций подтверждают данную тенденцию. Эксперты отмечают, что уменьшения премиальных выплат топ-менеджеров носят показной характер, формы компенсаций становятся изощреннее.

Наблюдается уменьшение численности топ-менеджеров, особенно в финансовом секторе. Так, число инвестиционных банков в США сократилось с 5 до 2, уменьшилось на 200 тыс. количество сотрудников в финансовой отрасли. Спрос остается стабильным на высококвалифицированных работников, способных к риску, к принятию нестандартных решений, направленных на благосостояние корпорации.

Высокие вознаграждения менеджмента вызвали недовольство акционеров, правительства, вынужденного направлять бюджетные деньги на национализацию банков. Это привело к обострению противоречий между экономическими интересами стейкхолдеров.

Об обострении агентской проблемы свидетельствует умышленное неэффективное поведение менеджмента компаний. Например, в Национальном резервном банке (НРБ) оказались уличены топ-менеджеры в излишней трате прибыли банка на бонусы. В результате обмана менеджментом совета директоров, членам правления выплачивались тайные бонусы и премии в размере 108 млн. руб. Эксперты отмечают, что случаи «тайных бонусов и премий» в организациях не редки, просто не все собственники компаний об этом знают.

В результате рецессии выплаты менеджерам станут более персональными, ориентированными на долгосрочную перспективу, а их денежная часть сократится. Прослеживается корректировка основополагающего принципа мотивации топ-менеджеров, свидетельствующего, что предоставление менеджерам в качестве вознаграждения опционов на покупку крупных пакетов акций способствует достижению компанией лучших результатов. Так, исследователи индексного провайдера MSCI проанализировали выплаты около 800 гендиректоров свыше 400 крупных американских компаний с 2005 по 2015 гг. Так, 100 долл., вложенные в акции 20% компаний с самыми высокими зарплатами директоров за 10 лет превратились в 265 долл. Вложенные 100 долл. в компании, в которых гендиректорам платят меньше всего, за этот же срок выросла до 367 долл. [22]

Одним из отличий современных бонусных выплат от сложившейся ранее практики стал переход от наличных средств к акциям компании. Изменились и сроки выплат, растянутые на длительный срок. Так, в Bank of America сроки увеличились до трех лет, а наиболее высокооплачиваемые менеджеры получили наличными до 5% причитающейся суммы. [17]

По данным исследования мировых компаний консалтинговой фирмой Mercer, около 80% опрошенных организаций внесли изменения в систему ежегодных премий и краткосрочных стимулов. Многие страховые компании приняли решения об отмене «золотых парашютов» и урезании бонусов. Около 40% компаний существенно уменьшили дополнительные выплаты топ-менеджерам. Наиболее популярной практикой явилась привязка дополнительных выплат к прибыльности компаний. Тем не менее, около 65% европейских и американских компаний урезав бонусы, увеличили основные зарплаты своих топ-менеджеров.

В условиях финансового кризиса в России контроль над уровнем вознаграждений топ-менеджеров осуществлялся преимущественно в банковской сфере. Ограничили вознаграждение руководству банки, получившие средства из федерального бюджета и от Центрального Банка - около 200 банков. Контролю подлежат вознаграждения топ-менеджеров банков, получающих²:

- субординированные кредиты от Банка России, Внешэкономбанка;
- беззалоговые кредиты от Центрального Банка;
- кредиты на санацию проблемных банков, выделенные из средств Центрального Банка.

В российских частных компаниях произошло сокращение выплат. В целом в России запреты на выплаты остались на уровне предписаний.

В условиях глобального финансового кризиса целесообразно введение государственных механизмов, ограничивающих размер вознаграждений топ-менеджмента компаний, получивших государственную поддержку. Самим компаниям в условиях кризиса необходимо не направлять средства на вознаграждение топ-менеджмента, а направить планировавшиеся на вознаграждения средства на инновационные ресурсосберегающие технологии и программы.

Таким образом, современный этап развития корпорации связан с переходом к наемному менеджменту. Внутренние механизмы корпоративного управления, включающие жесткую политику найма и увольнения менеджеров, препятствуют проявлению агентских проблем. Вознаграждение менеджмента должно ориентироваться на экономические возможности корпорации. Оно должно соответствовать квалификации менеджмента и учитывать реальный вклад в результаты деятельности компании. Размер вознаграждения определяется в зависимости от конечного результата деятельности общества, изменения цены акций на рынке и роли топ-менеджеров в этих процессах. Размер и порядок вознаграждения указывается в договоре с ними.

В условиях экономического подъема бюджет для повышения оплаты труда должен быть больше, чем во время рецессии. Целесообразно в успешные годы предоставлять менеджменту единовременные вознаграждения, а не производить повышение окладов. Иногда является экономически оправданным как раз во время экономического спада предоставлять финансовые стимулы для высокопроизводительной работы. Инновационный характер развития корпорации, включающий передовые технологии ведения бизнеса, возможен при адекватной, справедливой системе вознаграждения менеджмента компании.

Политика выплаты вознаграждений членам совета директоров. Вознаграждение членов советов директоров является важным мотивационным фактором обеспечения эффективной деятельности компании. Оно должно быть, во-первых, разумным, чтобы исключить влияние на независимость директоров. Во-вторых, конкурентоспособным, чтобы привлечь к работе достаточно квалифицированных директоров. Однако завышенные выплаты подрывают доверие акционеров и их желание инвестировать в компании. С этой точки зрения использование европейских норм, которые закрепляют право акционеров на определение принципов и размеров вознаграждений, выплачиваемых членам правления, открытость в этом вопросе, обязательность ведения бухгалтерской отчетности по опционам на ценные бумаги в соответствии с новыми международными стандартами, является чрезвычайно полезным.

В западных компаниях вознаграждение членов совета директоров включает:

- вознаграждение в денежной форме;
- в виде акций компании или опционов на приобретение акций;
- прочие блага.

Вознаграждение в денежной форме состоит из годового вознаграждения за работу в совете директоров, разового вознаграждения за участие в заседаниях совета,

²Алешкина Т. Банк России режет бонусы // «Коммерсантъ» № 32/В(4087).

вознаграждения за работу в комитетах при совете директоров и разового вознаграждения за участие в заседаниях комитетов [3, 15].

Вознаграждение, связанное с акциями компании имеет формы, различающиеся по размеру выгоды, извлекаемой из получения акций по полной стоимости (Full Value Shares) и опционов на приобретение акций (Stock Option).

Существуют различные виды передачи акций по полной стоимости:

- акции без ограничений (Unrestricted Stock);
- акции с ограничениями (Restricted Stock);
- отсроченные акции (Deferred Stock).

Акции без ограничений реализуются членам совета директоров в любой момент времени. Акции с ограничениями ограничены по срокам реализации. Отсроченные акции передаются члену совета директоров после его выхода из состава. В случае продажи данных акций директор получает их полную рыночную стоимость на момент реализации. При получении опциона на приобретение акций, его выгода будет равна разнице между текущей ценой акций и ценой акций на момент исполнения опциона.

Прочие блага включают пенсионные планы, дополнительное страхование, служебный транспорт, оплату затрат на обучение и др.

Существуют различные аргументы, как в защиту, так и против применения такой формы вознаграждения, как предоставление опционов на приобретение акций.

Опционы на акции являются формой вознаграждения, призванной увязать интересы менеджеров, сотрудников компании и членов совета директоров с достижением высоких результатов деятельности и повышением рыночной стоимости акций. С одной стороны, они обеспечивают стимулы для менеджеров и директоров, оказывают существенное влияние на компанию. С другой стороны, побуждают членов совета директоров уделять основное внимание краткосрочной динамике цен на акции компании. Поэтому компания должна обеспечить прозрачность информации о размывании капитала, о методах учета, используемых для оценки затрат на предоставление акций и опционов.

Принято считать, что директорам, не участвующим в повседневном управлении компанией, не должны предоставляться в качестве вознаграждения фондовые опционы. Но это не распространяется на их право владения акциями собственной компании. Обладание акциями должно послужить стимулом для более эффективного контроля советом директоров текущего управления компанией. В данном случае исчезает питательная среда для соблазнов, порождаемых фондовыми опционами. В российских акционерных обществах использование опционов как формы вознаграждения находится на начальной стадии.

Кодекс корпоративного управления³ рекомендует следующие способы и механизмы практической реализации принципов корпоративного управления в сфере вознаграждения членов совета директоров (таблица 2).

В американских корпорациях директора являются доверенными лицами акционеров. Вознаграждение рассматривается как плата за действия в интересах корпорации и ее акционеров. В исследовании The Corporate Library Director Pay Survey [25], охватывающем около 2 тыс. крупнейших американских корпораций, отмечается, что вознаграждение директоров включает базовый компонент за членство в совете директоров в денежной форме и в форме акций, а также вознаграждение за участие в заседаниях совета и другие формы вознаграждения. Неисполнительным директорам вознаграждение, привязанное к краткосрочным показателям работы компании - EBITDA или чистой прибыли, применяется редко. Широко распространено вознаграждение за участие в заседаниях совета директоров.

В российской практике вознаграждение членов совета директоров выплачивается за исполнение соответствующих обязанностей. Кроме того, оно осуществляется в целях компенсации понесенных в связи с исполнением обязанностей расходов. Это

³Письмо Банка России от 10.04.2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // Вестник Банка России. – № 40. – 18.04.2014 г.

своего рода вознаграждение за оказание услуг или агентское вознаграждение [9].

Таблица 2 – Система вознаграждения членов совета директоров в Кодексе корпоративного управления

Принципы корпоративного управления	Рекомендации способов и механизмов практической реализации принципов корпоративного управления
Система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение финансовых интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.	1. Фиксированное годовое вознаграждение является предпочтительной формой денежного вознаграждения членов совета директоров. Выплата вознаграждения за участие в отдельных заседаниях нежелательна. Не рекомендуется применение форм краткосрочной мотивации и дополнительного материального стимулирования.
	2. Долгосрочное владение акциями общества в наибольшей степени способствует сближению финансовых интересов членов совета директоров с долгосрочными интересами акционеров. Не рекомендуется привязка права реализации акций достижению определенных целевых показателей, а также участие членов совета директоров в опционных программах.
	3. Не рекомендуется предусматривать дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом.

Источником выплаты вознаграждения является прибыль компании. Для осуществления выплат необходимо решение общего собрания акционеров. Оно определяет размер выплат (вознаграждения, компенсации). Для привлечения высококвалифицированных управленцев общее собрание утверждает размер вознаграждения. С членами совета директоров могут заключаться договоры. Заключение договора не является обязательным, не всегда используется на практике, особенно если членами совета директоров являются сотрудники компании.

Необходимо разграничивать вознаграждение исполнительных и неисполнительных директоров. Исполнительные директора могут не получать дополнительного вознаграждения за участие в работе совета директоров. Выплачиваемое им вознаграждение за работу в качестве должностных лиц, является достаточным и охватывает их обязанности в качестве членов совета директоров. Неисполнительным директорам необходимо выплачивать вознаграждение. Их оплата включает: годовую заработную плату в форме акций и денежных средств; плату в зависимости от числа заседаний совета директоров; дополнительное вознаграждение за работу в комитетах совета директоров; дополнительное вознаграждение за работу в качестве председателя совета директоров или комитетов. За период 2006-2014 гг. оплата неисполнительным директорам компаний, входящих в индекс S&P 500, увеличилась на 50%. По состоянию на конец 2015 г. медианная оплата членов совета директоров компаний S&P 500 составила 255 тыс. долл. в год. Величина вознаграждения независимых директоров не привлекает особого внимания ни акционеров, ни регуляторов и в сумме составила 1,4 млрд. долл. [8]

Совет директоров должен периодически пересматривать размер вознаграждения, выплачиваемого его членам. Компания должна раскрывать информацию о выплате вознаграждений и размере вознаграждения каждого директора в годовом отчете.

Таким образом, система вознаграждения для исполнительных и внешних директоров может различаться. Как правило, должностные обязанности топ-менеджеров, избранных в совет директоров, включают их участие и подготовку к заседаниям совета директоров. Поэтому эта работа учитывается в их мотивационном плане и системе компенсации и дополнительного вознаграждения не предусматривает.

Вознаграждение членов Совета директоров крупнейших российских компаний [2] представлено в таблице 3. Как следует из таблицы, в крупнейших российских компаниях вознаграждение членов Совета директоров составляет в среднем 10 млн. руб. в год, в некоторых – достигает 57,4 млн. руб.

Таблица 3 – Вознаграждение членов Совета директоров крупнейших российских компаний в 2016 г., млн. руб.

Минимальное значение	Максимальное значение	Среднее значение
0,1	57,4	9,9

Источник: Национальная ассоциация корпоративных директоров.

В 14 крупных российских публичных компаниях, по данным Standard&Poor's, средняя фиксированная сумма годового вознаграждения одного директора составляет 70 тыс. долл. Величина вознаграждения председателя совета директоров в полтора раза выше. В ряде компаний - выше в несколько раз⁴ [18]. Так, оклад председателя совета директоров компании «Вимм-Билль-Данн» в 6 раз выше оклада директора. При этом суммарное вознаграждение 11 членам совета директоров за 2006 г. составило 26,17 млн. руб. За посещение заседания совета директоров выплачивается отдельное вознаграждение в среднем 1500 долл. В ряде случаев вознаграждение директоров складывается из двух компонентов - фиксированного и переменного, привязанного к результатам работы. Наиболее распространенными показателями результатов работы компании в России являются EBITDA и чистая прибыль, направляемая на выплату дивидендов. Премияльные выплаты директорам рассчитываются в процентах от величины этих показателей. Средняя величина по 7 компаниям, выплачивающим такие премиальные, составляет 0,15% от EBITDA и 0,27% от чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов.

В исследовании ЦЭФИР непубличных компаний отмечается, что 30% компаний заключают трудовой или гражданский договор с членами совета директоров. Систему вознаграждений членов совета директоров имеют 23% компаний. Годовое вознаграждение членов совета директоров непубличных компаний существенно меньше, чем публичных. Но некоторые непубличные компании выплачивают своим директорам существенные вознаграждения. Так, ОАО «МКХ «ЕвроХим» в 2006 г. выплатило шестерым членам совета директоров суммарное вознаграждение за участие в заседаниях совета директоров и в заседаниях комитетов совета 72,97 млн. руб., компенсационных выплат - 11,36 млн. руб.

В российских компаниях в принятой системе вознаграждения отражена зависимость от посещения заседаний (24% случаев) и от выполнения дополнительных обязанностей в качестве председателя совета или члена комитета совета директоров (18% случаев). Зачастую вознаграждение зависит от финансовых показателей компании. Система вознаграждения в 23% случаев отражает зависимость от объема продаж, в 43% - от чистой прибыли. В 23% случаев вознаграждение не зависит от показателей. Так, члены совета директоров АвтоВАЗа в кризисном 2008 г. получили 50,36 млн. руб. Вознаграждение совета директоров «Норильского никеля» за 2009 г. выросло в 3,2 раза до 66,6 млн. руб. в среднем 5 млн. руб. [16]

Заключение. Ряд рекомендаций в области мотивационной политики членам совета директоров содержит Кодекс корпоративного управления [13]: система вознаграждения исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества должна предусматривать зависимость вознаграждения от результата работы общества и их личного вклада в достижение этого результата; критерии определения размера вознаграждения должны быть понятны, разрабатываться комитетом по вознаграждениям и утверждаться советом директоров; система вознаграждения членов совета директоров должна обеспечивать сближение интересов директоров с долгосрочными финансовыми интересами акционеров.

При разработке системы вознаграждения высшего менеджмента компании

⁴Помимо Федерального закона «Об акционерных обществах» правовое регулирование вознаграждения членов советов директоров в России отражают: Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон № 119-ФЗ от 31 июля 1995 г. «Об основах государственной службы в РФ», Федеральный закон «О рынке ценных бумаг», Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», (утв. Банком России 30.12.2014 № 454-П) (ред. от 01.04.2016)-Рекомендательные нормы по вопросам вознаграждения членов советов директоров в России содержит Кодекс корпоративного управления.

необходимо руководствоваться: созданием эффективных механизмов мотивации топ-менеджеров, учитывающих достижение стратегических целей компании; соблюдением интересов собственников; минимизацией агентских издержек.

Вознаграждение менеджеров в условиях эффективного корпоративного управления отражает следующие его аспекты: зависимость от результатов деятельности компании; зависимость от достигнутых менеджером результатов в краткосрочном и долгосрочном периоде; достаточность для привлечения высококвалифицированных специалистов; сравнимость с доходом акционеров.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. The Corporate Library (2006): New Director Pay Survey.
2. Электронный ресурс: http://www.finanz.ru/aktsii/Moscow_Exchange
3. Алексеев М.А. Оценка человеческого капитала в интегрированной отчетности с позиций теории транзакционных издержек. Издательство: НИЦ "Апостроф". 2015.
4. Алешкина Т. Банк России режет бонусы // «Коммерсантъ» № 32/В(4087).
5. Бочарова И.Ю. Корпоративный контроль в условиях перераспределения акционерного капитала // Финансы и кредит. -2005. -9(177). -С. 48-53.
6. Исследование информационной прозрачности российских компаний в 2006 г.: Скромные успехи на фоне всеобщего стремления к IPO. Служба рейтингов корпоративного управления Standard&Poor's, 2006. - С. 33.
7. Исследование практики корпоративного управления в России. М.: РИД, 2006. - 97 с.
8. Люблин Д. Неисполнительные директора хорошо зарабатывают. // Ведомости. – 2016. – 23 марта.
9. Макарова О.А. Корпоративное право / Учебник. - М.: Волтерс Клувер, 2005. - С. 183.
10. Национальный доклад по корпоративному управлению / Национальный совет по корпоративному управлению. М.: НСКУ, 2008.
11. Окли Д. Топ-менеджеров хотят ограничить // Ведомости. – 2016. – 16 сент.
12. Павлов В., Котов А. В Британии кредитный кризис ударил по кошелькам управленцев // РБК daily. - 12.09.2008
13. Письмо Банка России от 10.04.2014 г. № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // Вестник Банка России. – № 40. – 18.04.2014 г.
14. Положение о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг», (утв. Банком России 30.12.2014 № 454-П) (ред. от 01.04.2016)
15. Практика избрания и вознаграждения членов совета директоров в российских компаниях. - М.: АНД, 2004.
16. Сергиенко Е. Кризисные выплаты: 14 топ-менеджеров АвтоВАЗа заработали в 2009 г. более 100 млн. руб. // РБК daily. - 16.02.2010.
17. Старостина Н. Александр Лебедев проверил бонусы, которые менеджмент НРБ выписывал сам себе // РБК daily. - 22.03.2010.
18. Телюкина М.В. Комментарий к Федеральному закону «Об акционерных обществах» (постатейный). - М.: Волтерс Клувер, 2005. - Ст. 64.
19. Терентьева А., Бараулина Е. Высшая экономия // Ведомости. - № 28. - 17.02.2010.
20. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. СПб.: Лениздат; CEVPress, 1996. - С. 497.
21. Фрэнсис Т. В компаниях с независимыми советами директоров топ-менеджеры зарабатывают на 20% меньше. // Ведомости. – 2016. – 14 марта.
22. Фрэнсис Т. Кто больше зарабатывает, тот хуже руководит. // Ведомости. – 2016.
23. Фрэнсис Т., Директорам платят не за результат. // Ведомости. – 2016.
24. Хопт К. Европейская система корпоративного управления после дела Энрон // Корпоративный юрист. - 2005. - № 1-2.
25. Шатило В. Кризисная щедрость: как растут доходы руководителей российских компаний. // РБК. – 2016. – 23 мая.